

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT SUGIH INSTRUMENTO ABADI DI PADALARANG

Yuyun Wahyuni

Universitas Pendidikan Indonesia
wahyuni.yuyun126@gmail.com

Dr. H Syamsul Hadi Senen

Universitas Pendidikan Indonesia
sh_senen@yahoo.com

ABSTRAK

Latar belakang penelitian ini adalah rendahnya kinerja karyawan. Hal tersebut ditandai dengan turunnya hasil penilaian kinerja karyawan, serta menurunnya produktivitas *sphygmomanometers* (tensi darah). Keadaan tersebut harus segera ditangani karena karyawan memiliki peranan sebagai pengelola sistem serta merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dijadikan suatu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kinerja karyawan, pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Sugih Instrumento Abadi.

Objek yang menjadi unit analisis dalam penelitian ini adalah karyawan PT Sugih Instrumento Abadi. variabel bebas (X) dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, serta variabel terikat (Y) yaitu kinerja karyawan. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif, verifikatif, dan metode yang digunakan yaitu eksplanatori survei dengan teknik *stratified random sampling*, dengan jumlah sampel sebanyak 74 orang. Teknik analisa data yang digunakan adalah regresi linear berganda dengan alat bantu *software* komputer SPSS 21.0.

Dari hasil penelitian terhadap pengujian hipotesis dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh sebesar 64,5% terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh sebesar 42,5% terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi memiliki pengaruh sebesar 43,3% terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian ini direkomendasikan sebagai dasar untuk dilakukannya penelitian lain mengenai gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dengan indikator dan objek yang berbeda.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kinerja karyawan

PENDAHULUAN

Peran kepemimpinan dalam suatu organisasi atau perusahaan merupakan peranan yang sangat penting. Majunya suatu organisasi atau perusahaan tergantung dari pemimpin dalam perusahaan tersebut. Seorang pemimpin adalah pemegang kendali dan pengambil keputusan oleh karenanya gaya kepemimpinan seseorang sangat mempengaruhi pencapaian kinerja dan tujuan perusahaan. Upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan tidak semata-mata dari kepemimpinan saja melainkan dari mekanisme organisasional dari perusahaan tersebut salah satunya budaya organisasi yang kuat untuk menciptakan kinerja karyawan yang tinggi dalam suatu perusahaan. Permasalahan utama yang sering terjadi pada suatu perusahaan adalah rendahnya kinerja karyawan, karena permasalahan kinerja tersebut dapat memicu rendahnya produktivitas perusahaan dan menghambat keberhasilan dari suatu perusahaan.

Rendahnya kinerja karyawan dapat dilihat dari berbagai aspek antara lain ketidaksesuaian pencapaian target karyawan dalam melaksanakan tugas yang telah ditentukan oleh perusahaan, kurangnya pengoptimalan waktu yang dapat dilihat dari rendahnya kehadiran karyawan, serta kurangnya tingkat kedisiplinan karyawan dalam pelaksanaan tugas ditandai dengan tingginya tingkat pelanggaran karyawan. Kinerja karyawan yang tinggi sangat dibutuhkan oleh perusahaan, baik perusahaan yang bergerak di sektor jasa, maupun di sektor manufaktur. Perusahaan yang bergerak dalam sektor manufaktur merupakan perusahaan yang bergerak dalam sektor produksi yang sangat bertumpu pada efisiensi dan keefektifan kerja karyawan. Oleh karena itu perusahaan yang bergerak pada sektor manufaktur sangat mengandalkan kualitas dan kinerja karyawan yang tinggi.

Berbagai perusahaan manufaktur dewasa ini saling bersaing meningkatkan produksi ekspor

untuk mencapai pasar dunia. Menurut Kementerian Perdagangan (Kemendag) salah satu komoditas ekspor terbesar yaitu produksi *medical equipment*. (Sumber:

<http://economy.okezone.com/read/2014/01/08/320/923418/10-komoditas-ekspor-andalan-ri-dalam-5-tahun-terakhir> [Diakses pada 27 April 2014 pukul 14.00 WIB]). Menurut Badan Pengembangan Ekspor Nasional terdapat 22 perusahaan eksportir alat kesehatan (*medical equipment*) yang bersaing dalam pasar nasional maupun internasional. (Sumber: www.indonesia-addis.org.et/linked/medical%20equipment.pdf [Diakses pada 28 April 2014 pukul 21.44 WIB]).

Agar perusahaan dapat bertahan dalam persaingan di pasar internasional diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang tinggi karena kinerja karyawan yang tinggi merupakan salah satu faktor keberhasilan di dalam suatu organisasi atau perusahaan. Oleh karenanya perusahaan harus memperhatikan permasalahan kinerja karyawan. Dari 22 perusahaan *medical equipment* tersebut, salah satu perusahaan yang mengalami permasalahan kinerja karyawan yaitu PT Sugih Instrumendo Abadi.

PT Sugih Instrumendo Abadi merupakan perusahaan *joint venture* antara PT. Abadinusa Usaha Semesta Group sebagai *holding company*. PT Sugih Instrumendo Abadi bergerak dalam penyediaan produksi *sphygmomanometers* (tensi darah) untuk pasar internasional seperti Amerika Serikat, Kanada, Australia, Jerman, Perancis, Italia, negara-negara Afrika, kawasan Timur Tengah dan beberapa negara Asia.

Keberhasilan suatu perusahaan sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang terdapat pada perusahaan tersebut.

Perusahaan dapat maju dan berkembang karena sumber daya manusia yang ada di dalamnya karena sumber daya manusia merupakan penggerak dari kemajuan suatu perusahaan. Begitupun dengan PT Sugih Instrumendo Abadi, sebagai perusahaan pengekspor alat kesehatan yang berkualitas tinggi di pasar internasional dituntut untuk memiliki kualitas kompetensi sumber daya manusia dan kinerja yang tinggi. Terutama karyawan bagian produksi, karena kualitas produk yang tinggi sangat bergantung pada kinerja karyawan dari bagian produksi tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Airlangga Sakti selaku *Human Resource & People Development Head* PT Sugih Instrumendo Abadi, pada tanggal 25 Oktober 2014 permasalahan yang sedang dihadapi oleh perusahaan yaitu rendahnya kinerja sumber daya manusia yang terdapat di perusahaan. Faktor-faktor yang menyebabkan rendahnya kinerja karyawan yaitu *pertama*, rendahnya tingkat kedisiplinan karyawan dalam menjalankan tugas. *Kedua* kurangnya *skill* dari karyawan itu sendiri. *Ketiga*, kurangnya sanksi tegas terhadap karyawan yang melanggar serta kurangnya sosialisasi tentang aturan yang ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja karyawan yang rendah tersebut mengakibatkan rendahnya tingkat produktivitas perusahaan serta mengakibatkan ketidak tercapaian target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Indikasi lain yang menunjukkan rendahnya kinerja karyawan PT Sugih Instrumendo Abadi terlihat dari data penilaian kinerja karyawan dari tahun 2010-2014 yang disajikan pada Tabel 1 berikut.

TABEL 1
DATA PENILAIAN KINERJA KARYAWAN
PT SUGIH INSTRUMENDO ABADI TAHUN 2012-2014

Yudisium Kinerja	Tahun 2012		Tahun 2013		Tahun 2014	
	Jumlah karyawan	%	Jumlah karyawan	%	Jumlah karyawan	%
Baik Sekali	2	1,25	5	2,84	20	7,14
Baik	86	53,75	70	39,77	72	25,72
Cukup	29	18,12	52	29,55	93	33,21
Kurang	43	26,88	49	27,84	95	33,93
Buruk	-	-	-	-	-	-
Buruk Sekali	-	-	-	-	-	-
Jumlah	160	100	176	100	280	100

Keterangan:

Baik Sekali : 31 – 35

Baik : 25 – 31

Cukup : 19 – 25

Kurang : 13 – 19

Sumber: HRD PT Sugih Instrumendo Abadi, 2015

Berdasarkan Tabel 1 dapat dilihat data penilaian kinerja karyawan dari tahun 2010-2014 mengalami penurunan. Pada setiap tahunnya jumlah karyawan yang mendapat nilai kurang terus bertambah, sementara perusahaan menetapkan target minimum kinerja karyawan dengan nilai Cukup, namun pada kenyataannya masih terdapat karyawan yang mendapatkan nilai Kurang dengan presentase melebihi 20 persen, jumlah karyawan yang mendapatkan nilai Kurang pada tahun 2014 merupakan jumlah yang tertinggi yaitu mencapai 33,93%. Hal tersebut dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan dan berdampak pada rendahnya produktivitas karyawan sehingga berpengaruh terhadap kompensasi atau bonus yang akan diterima oleh karyawan.

Rendahnya penilaian kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh rendahnya presentasi jam kerja karyawan. Ketidakhadiran karyawan akan menyebabkan karyawan tidak dapat memenuhi target perusahaan dan dapat menyebabkan produktivitas perusahaan yang rendah sehingga perusahaan akan mengalami kerugian. Tingkat kehadiran karyawan dapat terlihat dari presentase kehadiran karyawan dan kehadiran tepat waktu karyawan tahun 2012-2014.

TABEL 2
PERSENTASE KEHADIRAN KARYAWAN
DAN PERSENTASE KEHADIRAN TEPAT
WAKTU KARYAWAN
PT SUGIH INSTRUMENTO ABADI TAHUN
2012-2014

TAHUN	2012	2013	2014
Persentase Kehadiran	91,03%	83,00%	80,82%
Persentase Tepat Waktu	66,43%	64,79%	57,80%

Sumber : HRD PT Sugih Instrumento Abadi, 2015

Berdasarkan Tabel 2 dapat dilihat persentase kehadiran karyawan yang menurun dari tahun 2012-2014. Pada tahun 2012 persentase kehadiran karyawan 91,03% sedangkan perusahaan sendiri menargetkan persentase kehadiran 100%. Kemudian pada tahun 2013 mengalami penurunan menjadi 83%, pada tahun 2014 mengalami penurunan menjadi 80,82%. Persentase kehadiran karyawan mengalami penurunan sementara target dari perusahaan untuk mencapai persentase kehadiran 100% belum tercapai.

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan. Rendahnya kinerja karyawan akan mengakibatkan rendahnya produktivitas karyawan dan akan menimbulkan ketidak tercapaian perusahaan dalam mencapai

target yang telah ditentukan. Hal ini penting bagi perusahaan untuk terus melakukan persaingan bisnis dalam dunia *medical equipment*. Pada PT Sugih Instrumento Abadi, tingkat produktivitas karyawan masih rendah, karyawan sering tidak memenuhi target pencapaian produksi yang telah ditetapkan oleh perusahaan serta masih tingginya jumlah barang *reject* yang dihasilkan oleh karyawan. Hal tersebut dapat terlihat dari rekapitulasi laporan produksi dan barang *reject* tahun 2012-2014.

TABEL 3
REKAPITULASI LAPORAN PRODUKSI DAN
BARANG REJECT PT SUGIH
INSTRUMENTO ABADI TAHUN 2012-2014

Tahun	Capacity (PCS)	Produksi (PCS)	Persentase Capaian	Reject (PCS)	Persentase Reject
2012	390.856	346.763	88,72%	55.489	14,20%
2013	488.098	425.433	87,16%	73.908	15,14%
2014	356.778	300.078	84,10%	66.290	18,58%

Sumber : HRD PT Sugih Instrumento Abadi, 2015

Berdasarkan Tabel 3 di atas, dapat terlihat persentase pencapaian produksi dari tahun 2012-2014 mengalami penurunan. Kurangnya target pencapaian produksi akan menyebabkan berkurangnya produk yang akan di kirim ke pasar internasional. Selain itu persentase barang *reject* semakin meningkat pada setiap tahunnya. Hal tersebut akan menyebabkan kerugian bagi perusahaan karena barang yang *reject* tidak akan lolos uji *quality control* dan tidak layak dipasarkan. Karyawan harus mengutamakan kualitas hasil produk dimana produk yang dihasilkan harus sesuai dengan standar internasional dan tidak dalam konsisi cacat dengan kata lain produk harus sempurna 100%.

Selain kehadiran dan produktivitas, rendahnya kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh tingginya tingkat *turnover* karyawan. Tingkat *turnover* dapat mencerminkan stabilitas dari perusahaan tersebut. Tingkat *turnover* yang tinggi mengakibatkan biaya yang ditanggung perusahaan lebih tinggi dibandingkan dengan dengan kesempatan memperoleh peningkatan kinerja dari karyawan baru. Menurut dengan Bapak Airlangga Sakti selaku *Human Resource & People Development Head* PT Sugih Instrumento Abadi, pada 1 Desember 2014 tingkat *turnover* karyawan PT Sugih Instrumento Abadi cukup tinggi hal tersebut sangat mengganggu produktivitas dari perusahaan dan menghambat peningkatan kinerja dari karyawan, baik karyawan lama maupun karyawan baru. Tingkat *turnover* karyawan dapat terlihat dari data *turnover* karyawan tahun 2012-2014 yang disajikan dalam Tabel 4 berikut.

TABEL 4
DATA *TURNOVER* KARYAWAN
PT SUGIH INSTRUMENDO ABADI TAHUN
2012-2014

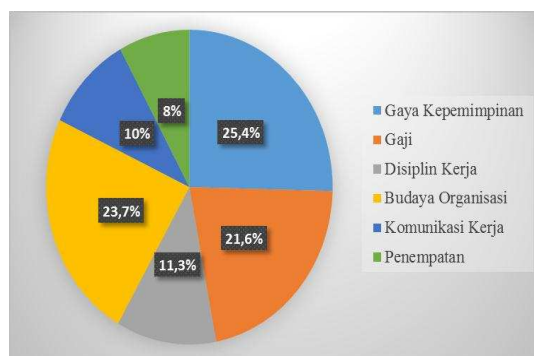
Tahun	Masuk	%	Keluar	%	Jumlah Karyawan
2012	25	16,23	19	12,33	160
2013	38	23,75	22	13,75	176
2014	137	77,84	33	18,75	280

Sumber : HRD PT Sugih Instrumendo Abadi, 2015

Berdasarkan Tabel 4 tingkat *turnover* karyawan cukup tinggi dengan rata-rata presentasi karyawan masuk dan keluar diatas 10%. Pada setiap tahunnya karyawan yang masuk terus bertambah, hal tersebut dikarenakan tuntutan perusahaan untuk menghasilkan jumlah produksi yang tinggi. Tahun 2014 merupakan tahun dengan jumlah karyawan masuk paling tinggi yaitu mencapai 137 orang atau 77,84%, sedangkan tahun 2012 merupakan tahun dengan jumlah karyawan masuk yang paling rendah yaitu mencapai 25 orang atau 16,23%. *Turnover* karyawan mengalami kenaikan dan penurunan yang tidak stabil. Hal tersebut dapat mengganggu stabilitas perusahaan dan hasil kinerja yang dihasilkan karyawan. Jika permasalahan tersebut tidak segera diatasi akan mengakibatkan menurunnya kinerja yang dihasilkan oleh perusahaan.

Dalam meningkatkan kinerja karyawan terdapat banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor yang paling mempengaruhi dalam permasalahan kinerja karyawan, berikut disajikan dari hasil pra penelitian terhadap 30 orang karyawan yang menggambarkan faktor-faktor utama penyebab dari rendahnya kinerja karyawan yang disajikan pada Gambar 1 berikut.

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer Tahun



2015

GAMBAR 1
FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
KINERJA KARYAWAN

Berdasarkan Gambar 1 diperoleh informasi bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi

menjadi faktor dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan PT Sugih Instrumendo Abadi. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, diketahui bahwa persepsi karyawan mengenai kepemimpinan dan budaya organisasi yang diterapkan PT Sugih Instrumendo Abadi masih kurang tepat.

Pada saat peneliti melakukan pra penelitian, menurut persepsi karyawan, pimpinan pada saat itu melaksanakan gaya kepemimpinan yang belum sesuai dengan harapan karyawan, pimpinan memusatkan segala keputusan pada dirinya sendiri tanpa melibatkan masukan dari karyawan. Peran pimpinan dimata karyawan sangat penting oleh karena itu diharapkan seorang pemimpin dapat melaksanakan gaya kepemimpinannya dengan benar.

Selain gaya kepemimpinan yang baik dari seorang atasan mampu meningkatkan kinerja karyawan, diperlukan pula suatu budaya organisasi yang baik di dalam suatu perusahaan. Seorang pemimpin yang baik akan menciptakan budaya organisasi yang baik dalam perusahaan, karena seorang pemimpin akan membentuk suatu budaya organisasi yang baru. Sesuai dengan pendapat yang diungkapkan oleh Wibowo (2013:314) pemimpin selalu menampilkan model budaya organisasi baru setiap hari dengan apa yang mereka lakukan. Perilaku yang mereka tunjukkan, kebijaksanaan yang mereka susun, emosi yang mereka ekspresikan atau tekanan, hasil yang mereka fokuskan atau abaikan, komitmen yang mereka tunjukkan, sikap dalam komunikasi, dan nilai-nilai dari mana mereka hidup, semua mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi.

Menurut Schein dalam Wibowo (2013:312) budaya biasanya tumbuh dari tiga sumber, yaitu (a) keyakinan, nilai-nilai, dan asumsi dari pendiri organisasi, (b) pengalaman pembelajaran anggota kelompok ketika organisasi berkembang, dan (c) keyakinan, nilai-nilai dan asumsi baru yang dibawa oleh anggota dan pemimpin baru. Berdasarkan pengertian tersebut budaya organisasi tidak dapat dipisahkan dengan kepemimpinan dalam organisasi karena budaya organisasi tumbuh dan berkembang bersama pendiri dan pemimpin organisasi yang kuat yang mampu memberikan arahan kepada bawahannya untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Airlangga Sakti selaku *Human Resource & People Development Head* PT Sugih Instrumendo Abadi, pada tanggal 25 Oktober 2014, perusahaan selalu melakukan pembenahan pada setiap karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Selain melakukan pembenahan terhadap karyawan, perusahaan juga melakukan pembenahan pimpinan yang terdapat pada perusahaan. Salah satu upaya untuk

melakukan pembenahan pada pimpinan yaitu dengan mengevaluasi gaya kepemimpinan yang diterapkan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan harus sesuai dengan lingkungan perusahaan dan tuntutan dari perusahaan itu sendiri. Setiap pemimpin harus dapat bersifat tegas dalam mengambil keputusan, juga dapat mengayomi dan menjadi inspirasi bagi bawahannya. Selain gaya kepemimpinan, perusahaan juga melakukan pembenahan pada budaya organisasi yang diterapkan oleh perusahaan agar tercipta lingkungan perusahaan yang kekeluargaan dan harmonis sehingga setiap karyawan yang bekerja diperusahaan tidak mengalami tekanan dalam menjalankan tugas dan dapat menjalankan tugasnya dengan baik.

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian di atas maka dipandang perlu untuk melakukan penelitian yang dituangkan dalam judul: **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Sugih Instrumendo Abadi Di Padalarang”**.

Adapun tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah untuk mendapat hasil temuan mengenai: 1) Gambaran gaya kepemimpinan PT Sugih Instrumendo Abadi, 2) Gambaran budaya organisasi PT Sugih Instrumendo Abadi, 3) Gambaran kinerja karyawan PT. Sugih Instrumendo Abadi 4) Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi PT Sugih Instrumendo Abadi, 5) Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Sugih Instrumendo Abadi, 6) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Sugih Instrumendo Abadi.

KAJIAN PUSTAKA

Pendekatan yang digunakan dalam memecahkan masalah penelitian ini yaitu Perilaku Organisasi. Menurut Robbins dan Coulter (2012:372), *“Organizational behavior is the study of the actions of people at work.”* Pengertian tersebut bermakna bahwa, perilaku organisasi adalah studi tentang tindakan orang di tempat kerja.

Menurut Colquitt, LePine dan Wesson (2011:4) perilaku organisasi dikelompokkan menjadi lima kategori yaitu *Organizational Mechanism* (mekanisme organisasional), *Group Mechanism* (mekanisme kelompok), *Individual Characteristics* (karakteristik individual), *Individual Mechanism* (mekanisme individual), dan *Individual Outcomes* (hasil individu).

Berdasarkan pada pengelompokkan perilaku organisasi tersebut terdapat *Group Mechanism* (mekanisme kelompok) yang didalamnya terdapat *Leadership Style and Behaviour*, *Leadership Power and Negotiation*, *Teams Processes and*

Communication, dan *Teams Characteristics and Diversity*. Maka kepemimpinan atau *Leadership* merupakan hal yang penting dalam suatu *Group Mechanism* (mekanisme kelompok). Seperti yang diungkapkan oleh Robbins dan Coulter (2012:373) yang mengemukakan bahwa tujuan dari *organizational behavior* yaitu menjelaskan, memprediksi, dan mempengaruhi perilaku. Manajer harus mampu menjelaskan mengapa karyawan terlibat dalam beberapa perilaku, memprediksi bagaimana karyawan akan merespon berbagai tindakan dan keputusan, dan pengaruh bagaimana karyawan berperilaku.

Kinerja karyawan yang tinggi tidak terlepas dari peranan gaya kepemimpinan yang efektif yang mampu mengarahkan karyawannya. Menurut Soegihartono (2012) gaya kepemimpinan berpengaruh positif bagi kinerja karyawan.

Menurut McShane dan Von Glinow (2010:360) mengungkapkan bahwa “Kepemimpinan adalah tentang mempengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan orang lain memberikan kontribusi kearah efektivitas dan keberhasilan organisasi di mana mereka menjadi anggotanya.”

Yulk (2010:3) menungkapkan bahwa “kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat strukrur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam kelompok atau organisasi.

Menurut Yulk (2010:79) terdapat tiga dimensi gaya kepemimpinan yaitu; berorientasi tugas, berorientasi hubungan, dan berorientasi perubahan.

Selain gaya kepemimpinan budaya organisasi merupakan bagian penting dari perilaku organisasi. Budaya organisasi merupakan bagian dari *Organizational Mechanism* (mekanisme organisasional) yang didalamnya terdapat *organizational culture* (budaya organisasi), dan *organizational structure* (struktur organisasi). Menurut Rivai (2011:374) budaya organisasi adalah kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk tujuan organisasi.

Wibowo (2013:19) mengemukakan bahwa “Budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya.”

Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2013:36) mengemukakan bahwa terdapat tujuh

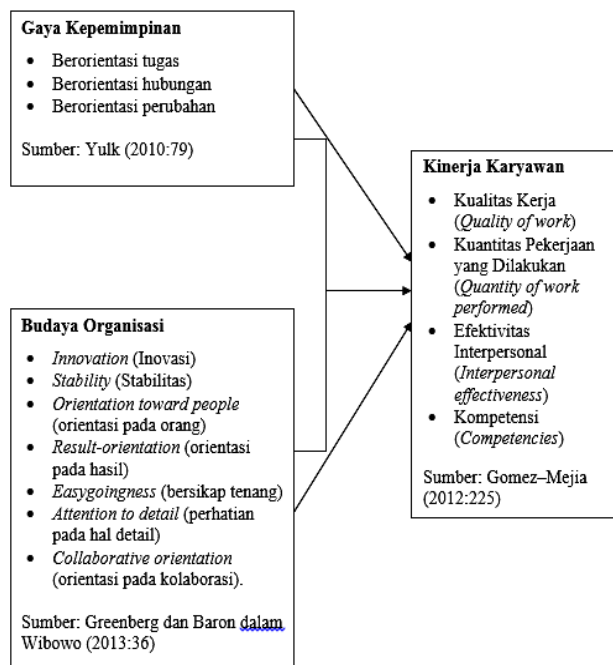
dimensi budaya organisasi yaitu; *Innovation* (Inovasi), *Stability* (Stabilitas), *Orientation toward people* (orientasi pada orang), *Result-orientation* (orientasi pada hasil), *Easygoingness* (bersikap tenang), *Attention to detail* (perhatian pada hal detail), dan *Collaborative orientation* (orientasi pada kolaborasi).

Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut Mangkunegara (2011:9) Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Rivai (2010:549) Mengemukakan bahwa, “kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan

perannya dalam perusahaan. Menurut Wibowo (2012:38) “kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan hubungan strategis organisasi, kemampuan konsumen, dan memberikan kontribusi mereka kepada organisasi.”

Adapun aspek-aspek kinerja yang dinilai menurut Gomez-Mejia *et al.* (2012:225) yaitu: *Quality of work* (Kualitas pekerjaan), *Quantity of work performed* (Jumlah pekerjaan yang dilakukan), *Interpersonal effectiveness* (Efektivitas interpersonal), *Competencies* (Kompetensi). Berdasarkan uraian tersebut dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Adapun paradigma dalam penelitian ini yaitu:



GAMBAR 2
PARADIGMA PENELITIAN PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Sugih Instrumendo Abadi di Padalarang. Adapun yang menjadi objek penelitian sebagai variabel X atau variabel bebas (*independent variabel*) adalah gaya kepemimpinan dengan dimensinya yang mencakup berorientasi tugas, berorientasi hubungan, dan berorientasi perubahan. Serta budaya organisasi dengan dimensinya yang mencakup *Innovation* (Inovasi), *Stability* (Stabilitas), *Orientation toward people* (orientasi pada orang), *Result-orientation* (orientasi pada

hasil), *Easygoingness* (bersikap tenang), *Attention to detail* (perhatian pada hal detail), dan *Collaborative orientation* (orientasi pada kolaborasi).

Masalah penelitian yang merupakan variabel (Y) atau variabel terikat (*dependent variabel*) adalah kinerja karyawan dengan dimensinya yang mencakup *Quality of work* (kualitas kerja), *Quantity of work performed* (kuantitas pekerjaan yang dilakukan), *Interpersonal effectiveness* (efektivitas hubungan interpersonal), dan *Competencies* (kompetensi).

Penelitian ini dilakukan di PT Sugih Instrumendo Abadi yang berlokasi di Jalan

Tembokan RT.1/01, Desa Cipeundeuy, Kecamatan Padalarang, Kabupaten Bandung Barat. Adapun yang menjadi objek penelitian ini adalah tanggapan responden tentang gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Sedangkan yang menjadi unit analisis adalah karyawan PT Sugih Instrumendo Abadi. Penelitian ini dilakukan dalam kurun waktu kurang dari satu tahun, maka pendekatan yang digunakan adalah metode *cross sectional method*, dimana penelitian ini dengan cara mempelajari objek dalam kurun waktu tertentu atau tidak berkesinambungan dalam jangka waktu panjang.

Berdasarkan tingkat penjelasan dan bidang penelitian, maka jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dan verifikatif, dengan metode penelitian yang digunakan adalah *explonatory survey*. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Sugih Instrumendo Abadi yang berjumlah 280 orang. Adapun rumus yang digunakan untuk mengukur sampel, digunakan rumus Slovin yang dikemukakan Sangadji dan Sopiah (2010:189). Dalam pengambilan sampel ini digunakan taraf kesalahan sebesar 10% sehingga di dalam penelitian ini diambil sampel sebanyak 74 orang.

Teknik penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *probability sampling*, yaitu teknik sampling yang memberikan peluang sama bagi setiap unsur sampel, pengambilan sampel dibedakan berdasarkan level jabatan, oleh karena itu digunakan *stratifield random sampling*. Adapun data dalam penarikan jumlah sampel disajikan dalam Tabel 5 berikut ini.

TABEL 5
TEKNIK PENARIKAN SAMPEL

Departemen	Jumlah	Perhitungan	Jumlah Sampel
Manajer	6	$6/280 \times 74 = 2$	2
Supervisor	27	$27/280 \times 74 = 7$	7
Staff/Operator	247	$247/280 \times 74 = 65$	65
Jumlah	280		74

Secara statistik, hipotesis yang akan diuji dalam rangka pengambilan keputusan penerimaan atau penolakan hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Hipotesis 1

$H_0: \rho \leq 0$, artinya tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

$H_a: \rho > 0$, artinya terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

2. Hipotesis 2

$H_0: \rho \leq 0$, artinya tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

$H_a: \rho > 0$, artinya terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

3. Hipotesis 3

$H_0: \rho \leq 0$, artinya tidak terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

$H_a: \rho > 0$, artinya terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Pembahasan Deskriptif

A. Tanggapan Karyawan

a. Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan hasil penelitian yang bersifat empirik mengenai pelaksanaan gaya kepemimpinan PT Sugih Instrumendo Abadi, dihasilkan temuan bahwa gaya kepemimpinan supervisor yang berorientasi perubahan memberikan kontribusi yang cukup tinggi bagi karyawan dalam mencapai keberhasilan gaya kepemimpinan yang efektif.

b. Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian yang bersifat empirik mengenai budaya organisasi PT Sugih Instrumendo Abadi, dihasilkan temuan bahwa budaya organisasi yang mendukung pada inovasi (*innovation*) memberikan kontribusi yang cukup tinggi bagi karyawan dalam mencapai budaya organisasi yang kuat.

c. Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang bersifat empirik mengenai kinerja karyawan PT Sugih Instrumendo Abadi, dihasilkan temuan bahwa efektifitas hubungan interpersonal (*interpersonal effectiveness*) memberikan kontribusi yang cukup tinggi bagi karyawan dalam mencapai kinerja karyawan.

B. Tanggapan Manajer dan Supervisor

a. Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan hasil penelitian yang bersifat empirik mengenai pelaksanaan gaya kepemimpinan PT Sugih Instrumendo Abadi, dihasilkan temuan bahwa gaya kepemimpinan manajer yang berorientasi tugas memberikan kontribusi yang cukup tinggi bagi supervisor dalam mencapai keberhasilan pelaksanaan gaya kepemimpinan yang efektif.

b. Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian yang bersifat empirik mengenai budaya organisasi PT Sugih Instrumendo Abadi, dihasilkan temuan budaya organisasi yang orientasi pada hasil (*result-orientation*) memberikan kontribusi yang cukup tinggi bagi karyawan dalam mencapai budaya organisasi yang kuat.

c. Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang bersifat empirik mengenai kinerja karyawan PT Sugih Instrumendo Abadi, dihasilkan temuan bahwa kompetensi (*competencies*) memberikan kontribusi yang cukup tinggi bagi karyawan dalam mencapai kinerja karyawan.

2. Pembahasan Verifikatif

Dengan menggunakan program *SPSS 21.0 for Windows*, diperoleh hasil koefisien regresi sebagai berikut:

TABEL 6
MODEL REGRESI LINEAR BERGANDA
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	12.333	3.170		3.890	.000
1 Gaya_Kepemimpinan	.271	.073	.425	3.707	.000
Budaya_Organisasi	.215	.057	.433	3.769	.000

a. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2015.

$$Y = 12,333 + 0,271 X_1 + 0,215 X_2$$

Berdasarkan persamaan regresi linear berganda di atas, konstanta sebesar 12,333 menyatakan bahwa jika tidak ada gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, maka besarnya kinerja karyawan sebesar 12,333. Koefisien regresi 0,271 satu satuan nilai artinya setiap terjadi peningkatan gaya kepemimpinan akan meningkatkan kinerja sebesar 0,271 satu satuan nilai dan sebaliknya jika terjadi penurunan kinerja, gaya kepemimpinan akan menurunkan kinerja sebesar 0,271 satu satuan nilai. Sedangkan koefisien regresi 0,215 satu satuan nilai artinya setiap terjadi peningkatan budaya organisasi akan meningkatkan kinerja sebesar 0,215 satu satuan nilai dan sebaliknya jika terjadi penurunan kinerja, budaya organisasi akan menurunkan kinerja 0,215 satu satuan nilai.

Hubungan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan diperoleh dari *model summary* yang dijelaskan secara rinci berikut:

TABEL 7
NILAI KOEFISIEN DETERMINASI
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.803 ^a	.645	.633	4.598	2.170

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2015

Berikut adalah hasil perhitungan koefisien determinasi X_1 , X_2 , dan Y:

$$KD = R^2 \times 100\%$$

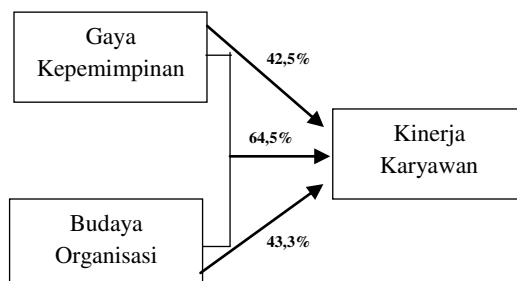
$$KD = (0,803)^2 \times 100$$

$$KD = 64,5\%$$

Koefisien determinasi untuk gaya kepemimpinan (X_1) dan budaya organisasi (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah 64,5%. Dengan kata lain kinerja karyawan dipengaruhi 64,5% oleh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, sedangkan 35,5% dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Adapun besarnya pengaruh secara parsial antara masing-masing variabel dapat dilihat pada Tabel 6 dari *standardized coefficient* (BETA) yaitu gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan mempunyai pengaruh sebesar 42,5% artinya kinerja karyawan dipengaruhi gaya kepemimpinan 42,5% dan sisanya 57,5% dipengaruhi oleh faktor lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan mempunyai pengaruh sebesar 43,3% yang artinya kinerja karyawan dipengaruhi budaya organisasi sebesar 43,3% dan sisanya 56,7% dipengaruhi oleh faktor lain.

Berdasarkan paparan di atas berikut pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Sugih Instrumendo Abadi pada Gambar 3 berikut ini:



Sumber: Hasil Pengolahan Data 2015

GAMBAR 3
PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Uji Hipotesis

Untuk menguji signifikansi pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dapat digunakan uji F. Rumus uji F atau uji ANOVA dijelaskan pada Tabel 8 berikut ini.

TABEL 8
NILAI SIGNIFIKANSI UJI F
ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2378.148	2	1189.074	56.252	.000 ^b
Residual	1310.586	62	21.138		
Total	3688.733	64			

a. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

b. Predictors: (Constant), Budaya_Organisasi, Gaya_Kepemimpinan

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2015.

Nilai F_{tabel} pada $\alpha = 0,10$ adalah 2,39 (dapat dilihat dalam lapiran). Karena F_{hitung} jauh lebih besar dari F_{tabel} ($56,252 > 2,39$) maka H_0 ditolak. Artinya kinerja karyawan secara bersama-sama dijelaskan oleh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi signifikan.

Peneliti juga melakukan pengujian pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat dengan menggunakan nilai probabilitas (Sig.) sebagaimana telah disediakan pada kolom terakhir Tabel ANOVA. Di sini, tampak jelas bahwa nilai probabilitas = $0,000 < \alpha = 0,10$ sehingga H_0 ditolak. Kesimpulannya sama dengan pengujian yang dilakukan dengan memakai F_{hitung} . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi mampu mempengaruhi variabel kinerja karyawan. Dengan kata lain bahwa koefisien regresi yang melekat pada variabel bebas (X) dapat digunakan sebagai penduga tak bias untuk variasi variabel terikat (Y).

Untuk menguji signifikansi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara parsial dapat digunakan uji t. Rumus uji t dijelaskan pada Tabel 9 berikut ini.

TABEL 9
NILAI SIGNIFIKANSI UJI t

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	12.333	3.170		3.890	.000
1 Gaya	.271	.073	.425	3.707	.000
Kepemimpinan					
Budaya	.215	.057	.433	3.769	.000
Organisasi					

a. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2015.

Berdasarkan Tabel 9 diperoleh t_{hitung} sebesar 3,707. Untuk $\alpha = 0,10$ diperoleh t_{tabel} sebesar 1,669 sehingga t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} . Koefisien regresi untuk variabel gaya kepemimpinan adalah 0,271 (positif). Koefisien ini signifikan pada $\alpha = 0,10$ karena $3,707 > 1,669$ atau nilai probabilitas (Sig.) $0,000 < 0,10$. Artinya, pengaruh gaya

kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah signifikan. Untuk menguji hipotesis secara parsial budaya organisasi terhadap kinerja karyawan diperoleh t_{hitung} sebesar 3,769. Untuk $\alpha = 0,10$ diperoleh t_{tabel} sebesar 1,669. Sehingga t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} . Koefisien regresi untuk variabel budaya organisasi adalah 0,215 (positif). Koefisien ini signifikan pada $\alpha = 0,10$ karena $3,769 > 1,669$ atau nilai probabilitas (Sig.) $0,000 < 0,10$. Artinya, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah signifikan.

Berdasarkan hasil uji hipotesis di atas dapat dilihat bahwa secara simultan maupun parsial variabel gaya kepemimpinan (X_1) dan budaya organisasi (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Dengan demikian, kesimpulan hipotesis dalam penelitian ini yaitu H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga:

1. Terdapat pengaruh positif dari gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Sugih Instrumendo Abadi di Padalarang
2. Terdapat pengaruh positif dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Sugih Instrumendo Abadi di Padalarang
3. Terdapat pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Sugih Instrumendo Abadi di Padalarang

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

KESIMPULAN

1. Hasil penelitian menyatakan bahwa, gaya kepemimpinan PT Sugih Instrumendo Abadi berada pada kategori efektif. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan PT Sugih Instrumendo Abadi sudah sesuai dengan kepentingan perusahaan. Dimensi yang memiliki penilaian paling tinggi yaitu berorientasi perubahan dengan skor 1.374 atau sebesar 84,6% sedangkan dimensi yang memiliki penilaian paling rendah yaitu dimensi berorientasi hubungan dengan skor 1.579 atau sebesar 81%.
2. Hasil penelitian menyatakan bahwa, budaya organisasi PT Sugih Instrumendo Abadi berada pada kategori kuat. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang berkembang di PT Sugih Instrumendo Abadi adalah budaya organisasi yang kuat yang dapat diterima dan dijalankan oleh setiap karyawan. Dimensi yang memiliki penilaian paling tinggi yaitu inovasi (*innovation*) dengan skor 794 atau sebesar 81,4% sedangkan dimensi yang memiliki penilaian paling rendah yaitu bersikap tenang (*easygoingness*) dengan skor 760 atau sebesar 77,9%.
3. Hasil penelitian menyatakan bahwa, kinerja karyawan PT Sugih Instrumendo Abadi

berada pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT Sugih Instrumendo Abadi sudah memberikan hasil yang optimal untuk kemajuan perusahaan. Dimensi yang memiliki penilaian paling tinggi yaitu hubungan interpersonal (*interpersonal effectiveness*) dengan skor 812 atau sebesar 83,3%, sedangkan dimensi yang memiliki penilaian paling rendah yaitu kualitas kerja (*quality of work*) dengan skor 1059 atau sebesar 81,5%.

4. Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan dan tingkat korelasi yang sangat kuat yaitu sebesar 64,5%. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan dan semakin tinggi budaya organisasi, maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan tersebut.
5. Hasil penelitian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan pengaruh langsung sebesar 42,5%. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan tersebut.
6. Hasil penelitian menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan pengaruh langsung sebesar 43,3%. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi budaya organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan tersebut.

REKOMENDASI

1. Gaya kepemimpinan PT Sugih Instrumendo Abadi dapat ditingkatkan pada aspek berorientasi hubungan dengan cara memperhatikan perbaikan hubungan dengan karyawan, meningkatkan kooperasi kerja, dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
2. Budaya organisasi PT Sugih Instrumendo Abadi dapat ditingkatkan pada aspek bersikap tenang (*easygoingness*). dengan cara membangun hubungan yang bersifat kekeluargaan sehingga karyawan dapat merasa nyaman berada di tempat kerja.
3. Kinerja karyawan PT Sugih Instrumendo Abadi dapat ditingkatkan pada aspek kualitas kerja (*quality of work*). dengan cara menekankan kualitas pekerjaan, meningkatkan hasil kerja sesuai standar yang telah ditentukan, serta diharapkan agar karyawan teliti dalam melaksanakan pekerjaan.
4. Hasil penelitian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh secara positif dalam peningkatan kinerja karyawan, maka penulis

merekomendasikan agar perusahaan menjaga dan meningkatkan pelaksanaan sudah terbentuk demi mewujudkan tujuan perusahaan.

5. Hasil penelitian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dalam peningkatan kinerja karyawan, maka penulis merekomendasikan agar pimpinan harus tetap bekerja sesuai dengan *job description* nya. Pemimpin diharapkan mampu mengembangkan strategi dengan kekuasaannya untuk mempengaruhi bawahan sesuai dengan tujuan organisasi.
6. Hasil penelitian menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dalam peningkatan kinerja karyawan, maka penulis merekomendasikan agar perusahaan menjaga dan meningkatkan budaya organisasi melalui sosialisasi kepada karyawan agar budaya organisasi yang terdapat di dalam perusahaan dapat membentuk pola perilaku karyawan sesuai dengan tujuan perusahaan.
7. Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai dasar dalam melakukan penelitian mengenai gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dengan indikator serta objek yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Colquit, Jason A., Jeffery A. LePine, and Michael J. Wesson. 2011. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Coulter, Stephen P. Robbins and Mary. 2012. *Management, Eleventh Edition, Alih Bahasa: Bob Sabran*. Jakarta: Erlangga.
- Etta Mamang Sangadji, Sopiah. 2010. *Metodologi Penelitian: Pendekatan Praktis dalam Penelitian*. Yogyakarta: Andi.
- Gomez-Mejia, Luis R and David B. Balkin and Robert L. Cardy. 2012. *Managing Human Resources*. United State: Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.
- Mangkunegara, A. Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- McShane, Steven L. and Mary Ann Von Glinow. 2010. *Organizational Behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- Rivai, Veithzal dan Ella Sagala. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Rivai, Veitzal, dan Deddy Mulyadi. 2011. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Soegihartono. 2012. Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja dengan

Mediasi Komitmen (di PT Alam Kayu Sakti Semarang). *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, Vol.3, No. 1, April Hal.123-140.

Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

Wibowo. 2013. *Budaya Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Yulk, Gary. 2010. *Leadership in Organization*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Website dan Sumber lain

Okezone [Online] Tersedia:
<http://economy.okezone.com/read/2014/01/08/320/923418/10> komoditas-ekspor-andalan-ri dalam-5-tahun-terakhir [27 April 2014 Jam 14.00 WIB]
Indonesia Addis [Online] Tersedia:
www.indonesia-addis.org.et/linked/medical%20equipment.pdf [28 April 2014 Jam 21.44 WIB]